

CAI
SG143
-1995
A10

3 1761 11708999 5

User Report

FIRST NATIONS POLICE
GOVERNING AUTHORITIES

OPERATIONS AND PROCEDURES:
A "HOW TO" MANUAL

NO. 1995-10



Aboriginal Policing Series





Lauren Saunders

**FIRST NATIONS POLICE
GOVERNING AUTHORITIES**

**OPERATIONS AND PROCEDURES:
A "HOW TO" MANUAL**

NO. 1995-10




The views expressed in this document are those of the author and are not necessarily those of the Ministry of the Solicitor General of Canada.

Cat: JS4-1/1995-10
ISBN: 0-662-62140-9

TABLE OF CONTENTS

A.	INTRODUCTION	1
B.	STRUCTURE OF FIRST NATIONS POLICE GOVERNING AUTHORITIES	2
	I. Overview	2
	II. Size of First Nations Police Governing Authorities	2
	III. How Members are Appointed	2
	IV. The Selection of Members	3
	V. Working Committees	3
	VI. The Chairperson	4
	VII. Term of Appointment	5
	VIII. Eligibility for Re-Appointment	5
C.	ROLES AND RESPONSIBILITIES OF FIRST NATIONS POLICE GOVERNING AUTHORITIES	5
	I. Overview	5
	II. Policies and Procedures	5
	III. Employee Relations	9
	IV. The Budget	12
	V. Complaints and Discipline	12
	VI. Training	15
D.	OPERATING PROCEDURES	17
	I. Overview	17
	II. Meetings	17
	III. Public Disclosure	17
	IV. How Police Governing Authorities Ensure Membership Accountability	17
	V. The Issue of Non-politicization	19
E.	IDENTIFYING AND MEETING COMMUNITY NEEDS	19
	I. Overview	19
	II. Developing Crime Prevention Strategies.	20
	III. First Nations Centered Approaches	20
	IV. Methods of Community Needs Assessment .	21
F.	CONCLUSION	23

APPENDIX A - RECOMMENDED READING



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117089995>

A. INTRODUCTION

Over the past decade many First Nations communities have established their own police services in an attempt to make policing in their communities more effective, efficient, professional and culturally responsive.

The establishment of police services has also required the development of First Nations Police Governing Authorities (PGAs) to monitor police operations and to ensure the police service is accountable to the communities it serves.

A challenge faced by many communities has been to put in place the type of structure that can balance the conflicting responsibilities of sincere community representation and competent police governance. Effective policing must be ensured while at the same time cultural and social concerns of the communities must be met.

During the developmental stage, First Nations PGAs often have minimal experience and do not know what their role is or what is expected of them. Little training has been available for new members. People have done the best they can, borrowing from lessons learned by other PGAs and through trial and error.

The purpose of this manual is to provide information based on the experiences of some existing First Nations PGAs and to assist individuals in exploring their roles and responsibilities.

In order to accomplish this goal, interviews were conducted with seventeen (17) key people familiar with the establishment and operations of First Nations PGAs. This included twelve (12) PGA members, and five (5) Chiefs of Police. As well, consultations were undertaken with several regional representatives of the Solicitor General of Canada as was a review of relevant materials including research literature and existing tripartite agreements.

Special thanks to the First Nations Police Governing Authorities who participated in this project:

- . Akwesasne Mohawk Police Commission
- . Anishinabek Police Services Board
- . Blood Tribe Police Commission
- . Dakota Ojibway Tribal Police Commission
- . Kitigan Zibi Anishinabeg Police Committee
- . Nishnawbe-Aski Police Services Board
- . Siksika Nation Police Commission
- . Six Nations Police Commission
- . Stl'atl'imx Nation Tribal Police Board
- . Wikwemikong Police Services Board

B. STRUCTURE OF FIRST NATIONS POLICE GOVERNING AUTHORITIES

I. OVERVIEW

This section examines how First Nations PGAs are structured. Issues addressed include the size of the PGA and how members are selected and appointed. Other issues examine how long people can serve on PGAs and the issue of re-appointing members.

As one of the key responsibilities of a PGA is to ensure that the interests of the community are represented, the majority of members are selected from the community, and reflect the make-up of the community (i.e. elders, youth, women). Council involvement within these structures is usually restricted in order to limit the potential for political interference. However, as elected representatives of the people, some Council involvement provides a valuable liaison between the PGA and the Band Council.

II. SIZE OF FIRST NATIONS POLICE GOVERNING AUTHORITIES

The size of PGAs varies from police service to police service, and ranges from a minimum of three (3) members to a maximum of ten (10) members. As a general rule, the PGA should be large enough to ensure broad community representation, but should not be so large as to be unmanageable.

III. HOW MEMBERS ARE APPOINTED

There are two methods of membership appointment:

Method #1: Chief and Council

The most common method by which members are appointed to the PGA is by Chief and Council. The two most common selection processes utilized by Chief and Council are:

1. Individuals are chosen by Chief and Council and approved by the PGA.
2. Individuals are appointed by Chief and Council after nomination by the PGA.

Potential PGA members are usually screened based on related experience, education and to ensure the potential candidate does not have a criminal record. Once the screening process is complete, there is usually a formal interview process before the appointment would be recommended to the Chief and Council.

Method #2: Elections

Community members are elected by the community at large to serve on the PGA.

IV. THE SELECTION OF MEMBERS

It is important to attract dedicated, community oriented individuals who share an understanding of culturally relevant community policing. Some PGAs use recruitment criteria in the selection of individuals, others advertise either through the local newspaper or through the Band Office.

Examples of criteria to identify potential members are as follows:

. **An individual who is respected by the community:**

- . who is of good moral character;
- . who is a good citizen;
- . who is easy to converse with;
- . someone who is a long-term resident of the community;
- . an individual who is familiar with the community, culture and language;
- . an individual who is active in the community and has established associations with the community's leaders;
- . an individual who is aware of his/her community's values and concerns;
- . an individual who does not have a criminal record;

. **Personal Suitability**

- . an individual who is able to deal rationally about issues;
- . an individual who is able to work in a group setting as part of a team;
- . an individual who is open to new ideas;
- . an individual who speaks honestly;

. **Experience**

- . an individual who has a general knowledge of policing issues;
- . an individual who has relevant background experience in justice-related fields;
- . an individual who has a general knowledge of the different social and health services in the community;

V. WORKING COMMITTEES

To be a good police commission you have to know what is going on. Working committees mean you have people with relevant expertise structured in those areas. It keeps the authority

within the police commission without having to delegate it to external agencies.

Lewis Staats
Former Chairperson
Six Nations Police Commission

Working committees consisting on average of two or three PGA members, are an ideal way to guarantee that the police governing authority effectively deals with its many responsibilities.

In general, committees should be put in place to deal with the following:

- . policy
- . finance
- . hiring
- . complaints (if applicable)
- . discipline

Specialized committees are also good vehicles because they allow the PGA to address a number of responsibilities and to stay strong and informed as a result.

VI. THE CHAIRPERSON

Usually, the Chairperson is elected by a majority vote of the PGA membership. The Chairperson has a number of obligations. S/he must ensure that all meetings are run democratically and that the police governing authority speaks as a collective.

The Chairperson is responsible for making sure that the PGA members carry out their duties in a professional manner. Wherever the potential for conflict exists, the Chairperson must ensure that the situation is dealt with immediately.

The Chairperson is also responsible for the overall management of the affairs of the PGA, which includes the following:

- . calls all meetings to order;
- . establishes meeting date, time and place;
- . establishes the meeting agenda;
- . ensures meetings run on schedule;
- . ensures minutes of meetings are prepared, distributed and appropriate follow-up is carried through;
- . liaises with the Chief of Police;
- . liaises with the Chief and Council
- . liaises with external PGA's and services;
- . attends conferences and workshops as a representative of the PGA;

VII. TERM OF APPOINTMENT

The average term of appointment of a member of a PGA is two to three years. Council members generally serve two-year terms, which coincide with the duration of their elected office. It is wise to stagger the appointments of members to the PGA to ensure continuity and stability of the police governing structure.

VIII. ELIGIBILITY FOR RE-APPOINTMENT

Some PGAs limit the number of terms an individual can serve. Terms are generally flexible and based on the amount of community interest. The more interest is generated in the community, the more likely the number of terms an individual can serve will be limited.

The re-appointment of community members to the PGA is dependent upon the type of appointment process used and requires either the re-nomination of the individual by the police governing authority, or the re-election of the individual by the community.

The re-appointment of Council members to the PGA is, of course, dependent upon the re-election of the Council member and the corresponding desire of the re-elected Council member and/or Chief and Council to extend the term.

C. ROLES AND RESPONSIBILITIES OF FIRST NATIONS POLICE GOVERNING AUTHORITIES

I. OVERVIEW

PGAs differ in the extent to which they are able to direct their police services. In general, First Nations PGAs govern their respective police services in four (4) main areas:

1. They develop policies and provide direction concerning policing philosophy, priorities and objectives;
2. They are responsible for the employ of the Chief of Police, Deputy Chief of Police, constables and civilian staff;
3. They develop the budget;
4. They establish mechanisms for public complaints and discipline.

II. POLICIES AND PROCEDURES

Policies are the primary instruments by which a police service is governed. Policies should be developed which take into account:

- . **Goals and Objectives:** Priorities need to be clearly stated and goals and objectives developed which define what the police role should be.

- . **Governing Procedures:** Code of conduct, conflict of interest and other relevant policies need to be put in place to ensure the PGA and police service operate ethically.
- . **PGA/Employee Relations:** Guidelines must be put in place which outline the duties of the Chief of Police, and other members of the police service. The development of clear policy ensures that all members of the police service know what is expected of them.

Community acceptance of the police is strengthened when rules are set up which make both the police service and the PGA accountable to the people.

a. The Development of Policy

The PGA is responsible for developing policy. It is imperative that the development of policy respects community needs.

Accordingly, two areas of importance are: the mission statement and the strategic plan. Both help establish the objectives which state how the police service should be governed in the present and the direction it should take in the future.

i. The Mission Statement

The Mission Statement reflects the ideology which should govern the police service. The input of the community into the development of a mission statement is necessary to ensure that police services reflect the policing philosophy of the community. In developing a mission statement, attention should be given to encouraging the participation of the community, Chief and Council and members of the police service. In addition, the statement should be brief, but clearly describing the purpose of the organization.

Following is the Mission Statement developed by the Blood Tribe Police Commission:

The Blood Tribe Police Commission have a duty and obligation to provide for the maintenance of peace, order and security for the members of the Blood Tribe and the general public and to promote and require the observance of law and order within the Blood Reserve and surrounding areas; and to be cognizant of the particular and special needs of the Blood Indian people; and to be dedicated to the preservation and maintenance of Blood Tribe customs

and traditions through a fully empowered Blood Tribe Police Service.

The Blood Tribe Police Commission will ensure that the Blood Tribe Police preserve the quality of life and security of the Blood Reserve community by dedicating its resources to preventative community policing. The Blood Tribe Police will focus on crime prevention, crime detection, apprehension and community safety through the utilization of positive community relations, education, appropriate technology and their knowledge and respect of Blood Tribe customs, traditions and the Blackfoot language.

ii. The Strategic Plan

Assists the governing authority to identify its organizational objectives. Specifically, a well thought out strategic plan will assist in the determination of long range goals which will allow the PGA to perform its duties more effectively. The development of a comprehensive strategic plan requires that the PGA:

- . identify and respond to community needs;
- . identify shifting community needs;
- . direct resources to issues identified as priority;
- . critically look at how it performs its job through regular performance evaluations to identify where change is required.

A strategic plan must be developed which allows a PGA to identify its goals as well as the barriers that may impede their achievement. This will help the governing authority to develop specific plans of action to address whatever problems may arise and will increase the potential for success.

b. Drafting Policy

Drafting policy is time consuming but worth the investment of time. It is a good idea to have a method in place which will guarantee organization. The following is one method introduced at a First Nations Policing Conference held in June of 1994 of how to draft policy.

Example Method:

1. Decide who to involve in the drafting of a policy -- whether it is a committee made up of two or three people or whether it is the entire PGA.

2. Establish an outline:
 - Identify issues
 - Develop categories
 - Set time frames
3. Assign priorities by ranking issues in order of their importance.
4. Set up a work plan with guidelines to ensure that the work is finished on time, materials are available for easy reference and the process is actively moving towards the drafting stage.
5. Draft Policies. It is important that policies are written as briefly and clearly as possible as follows:
 - clearly number and title each policy;
 - write complete sentences;
 - the reader must be told what action to take;
 - the policy must include the purpose, to ensure that the reader knows why a certain action is appropriate;
 - all policies must be consistent with the philosophy of the PGA and the police service;
 - the policy should describe what action is required, not how to specifically carry out that action.
 - statements should be clear and concise.
6. Review and revise policy. After the policy is written, other PGA members should be given the opportunity to make comments and recommendations for additions, deletions, and/or changes.
7. Implement the policy. Once a policy is approved by the entire PGA, it is ready to be put in place. At this point, it is important that all people affected by the policy be made aware of its existence.
8. Review policy on a regular basis. It is important to review policies on a regular basis to make sure that the policy is relevant and provides enough detail to ensure that any interpretation of the policy is acceptable to the PGA. It is not uncommon for policies to change over time, and in fact reflects the ability of the police service to adapt to changing community needs.

c. Policy vs. Operational Procedures

The role of the First Nations PGA is to provide policy direction for the police service. The responsibility of the Chief of Police is to develop procedures which put the policy

into practice. Sometimes policy and operational/procedural matters become confused. When this happens, it usually means that a clear line between the two has not been agreed upon.

The best way to avoid problems of this nature is to have a solid policy and procedural manual in place which distinguishes between policy and operational matters. A clear distinction between the two will lessen the incidence of any problems.

III. EMPLOYEE RELATIONS

a. Overview

First Nations PGAs are responsible for developing policy concerning the hiring of the police personnel. As well, they have an obligation to ensure that policy is put in place governing the conduct of the Chief of Police, regular members and civilian employees. PGA's are accountable for any action of the former that may bring into question the credibility of the organization as a whole.

b. Recruitment of the Chief of Police

Choosing a Chief of Police is very important because it is this person who will guide the police service. Before a PGA hires a Chief of Police a needs assessment of the police service should be done. This should include:

- . an honest evaluation of the strengths and weaknesses of the police service;
- . a long-term assessment of the service delivery needs of the community;
- . the qualities desired of a Chief of Police and how the skills brought to the job will benefit the organization as a whole.

After a needs assessment has been completed, it makes sense to have a selection process in place to guarantee that the best individual for the job is hired. The following is one example of how to organize this complex undertaking:

- . establish selection and recruitment guidelines;
- . develop a job description;
- . be clear on the objectives of the police service;
- . select a committee which will be responsible for the testing and interview phase;
- . determine the tests and interview schedule to be used;

- . make sure members of the PGA are prepared for the interview phase and are knowledgeable of their responsibilities;
- . develop guidelines for reference checking;
- . develop an employment offer;
- . develop an employment contract.

In the majority of cases, the Chief of Police is hired by the police governing authority and appointments are approved by the Chief and Council.

A combination of values and experience to look for in a potential Chief of Police are as follows:

- . knowledge of policing from a First Nation perspective;
- . senior level management paired with a knowledge of police work;
- . education;
- . a balanced view of the world;
- . an ability to work well with people;
- . a sensitivity to community needs;
- . a respect for the stated goals of the PGA;
- . the ability to get the community involved in police initiatives;
- . the ability to instill pride in the members of the police service.

c. How to Ensure the Chief of Police is Accountable to the Police Governing Authority

The Chief of Police is accountable to the PGA for the entire police service. This includes:

- . operations;
- . resources: capital, financial and human;
- . conduct: including his/her own and that of each individual employee.

The following is how a number of First Nation PGAs ensure their respective Chiefs of Police are accountable and in the process balance these conflicting responsibilities:

- . Through the presentation to the PGA of activity reports on a regular basis, which include status reports of complaints against the police, changes in personnel, changes in police procedure, and budget status reports.
- . Through performance evaluations which measure how successful the Chief of Police has been in meeting

his/her obligations and the overall objectives of the police service as predetermined by the PGA.

If performance evaluations are to be effective in guaranteeing job accountability, the following criteria should be considered when developing evaluation guidelines:

- . a job description outlining the responsibilities of the Chief of Police;
- . identification of goals at the beginning of a performance period and the time lines for their accomplishment;
- . an evaluation mechanism to determine whether the agreed upon goals have been met;
- . a professional development plan that allows the Chief of Police to identify items that are considered important for his/her career growth;
- . a performance review to discuss goal achievement on a regular basis;
- . a performance appraisal to compare performance results to performance expectations.

d. The Recruitment and Hiring of Regular Members

The hiring of regular members of the police service is often done on a co-operative basis by the Chief of Police and the PGA. The following is an example of how police personnel are recruited:

1. The Chief of Police makes a staffing request to the PGA;
2. Applications are solicited for vacant positions, and are sent to the Chief of Police.
3. The Chief of Police is responsible for ensuring that background checks on prospective candidates are completed;
4. Once background checks have been completed, a list of potential candidates is put together and sent to the PGA and an interview schedule is developed;
5. The interview process begins. The two most common interview processes are outlined below:
 - a) A committee (usually made up of the Chief of Police, the Chairperson of the PGA and a PGA member or neutral third party -- the idea being that the committee should have PGA representation but not be too large as to be cumbersome) interviews and selects the individual. The PGA approves all appointments. OR
 - b) The Chief of Police does the screening and interviewing of the candidates and makes a

recommendation to the PGA. The PGA approves all appointments.

IV. THE BUDGET

The budget of most First Nations Police Services is predetermined in the tripartite agreement for a three to five year period. It is the responsibility of the PGA to do financial projections on a regular basis in order to determine the most effective way to utilize resources. Because the budget is predetermined in most cases, the PGA is obligated to work within established guidelines to define the objectives of the police service. This requires that PGA's establish clear long-range goals for their respective police services and are able to prioritize issues in order that resources are utilized to their fullest advantage.

It is imperative that the PGA members understand the basics of financial management because they are accountable to the Chief and Council for any deficits which may be incurred.

It is the responsibility of the Chief of Police to stay within the parameters established by that budgetary policy. In addition, monthly financial status reports must be submitted to the PGA on a regular basis detailing the status of expenditures.

V. COMPLAINTS AND DISCIPLINE

The power of the police to fulfil their functions and duties is dependent on public approval of their existence, actions and behaviour and on their ability to secure and maintain peace.

Murphy & Muir

First Nations PGAs are responsible for ensuring that mechanisms are in place for public complaints and discipline. In general, the administration of complaints and discipline is a relatively standard procedure. All First Nations PGAs must adhere to the regulations set out in their respective provincial Police Acts or the procedures established through the tripartite agreement.

1. Complaints About Police Service/Officers

a. Complaints

- . Complaints about the police service and/or constables should be made in writing to the Chief of Police of the PGA.
- . In the first instance, the Chief of Police is usually responsible for the investigation of

complaints relating to the police service of the conduct of an individual officer.

- . The Chief of Police will look at the complaint to decide if it is valid and how it should be handled.
- . The Chief of Police can deal with the complaint informally through employing conflict resolution or mediation strategies; or the Chief of Police can deal with the complaint formally through an investigation or a disciplinary hearing.
- . The informal mediation of complaints is a preferred course of action, but depending upon the circumstances, is not always possible.
- . Some serious complaints may justify the use of an outside organization for the purposes of investigation. In addition, an outside agency may be employed when there is or appears to be a conflict of interest.
- . It is the responsibility of the PGA to ensure that complaints against the police service are dealt with.
- . Upon completion of an investigation by either an outside agency or the Chief of Police, the complainant must be given written notice of the end result and his/her right to appeal the decision to the PGA or Citizen Review Board or other applicable public complaints regime.
- . If a complaint was filed against a police officer, s/he must be advised of any disciplinary action and made aware of his/her right to file a grievance through the established grievance procedure.
- . Examples of internal disciplinary action imposed by a Chief of Police are:
 - a verbal or written warning;
 - a reassignment of duties;
 - a suspension for a certain number of days without pay;
 - demotion in rank.
- . The dismissal of a constable cannot occur without the approval of the PGA.

b. Complaints Against the Chief of Police

Complaints against the Chief of Police are usually handled in the following ways:

- . An outside agency may be used for this purpose; or
- . A committee may be established for the purpose of investigation.

Investigation by an outside organization is felt to be the best method due to its perceived objectivity. This exercise must not only be fair, but it must appear to be fair. It is important that during an investigation into the conduct of the Chief of Police that the PGA is not seen as partial.

An outside agency may make recommendations concerning discipline but the PGA has the right to decide on suitable punishment. The Chief of Police must be made aware of any disciplinary action and his/her right to appeal.

c. Appeals

In general, First Nations PGAs do not investigate complaints in the first instance because it could undermine their primary role as an appeals body. As an appeals structure, their responsibilities include:

- . the review of evidence into investigations;
- . hearing recommendations into investigations;
- . viewing evidence and hearing discipline recommendations;
- . reviewing grievances of constables who feel discipline was unfair.

Some First Nations PGAs also have the option to set up tribunals or public inquiries if they feel that an investigation into a complaint was questionable and the public interest would be best served as a result.

Any action concerning appeals by the PGA must be communicated to the complainant. In the majority of cases, decisions of the PGA are final.

d. Citizen Review Boards

Independent Citizen Review Boards are one way to make the public complaints process more community oriented. These structures would be made up of community members who would keep track of public complaints about the police service and/or members of the police service, as well as to review complaints. Furthermore, these bodies would have the power to hold public inquiries.

VI. TRAINING

a. Available Training

Training for members of First Nations PGAs is often available through information sessions, workshops, seminars and conferences from the following sources:

- . Provincial Police Commissions
- . Police Board Associations (Canadian Association of Police Boards and provincial police board associations)
- . Municipal Police Services Boards
- . Ministry of the Solicitor General of Canada
- . Provincial/territorial government departments responsible for law enforcement

These organizations offer training in:

- . policy making;
- . directing the Chief of Police and monitoring performance;
- . budgeting from a policy driven point of view;
- . community based policing and determining community needs;
- . strategic planning;
- . personnel relations.

b. Training Within the PGA Structure

As stated before, the training of members of First Nations Police Governing Authorities is minimal. It is intermittent and occurs on an informal basis through the following methods:

- . The use of a formal selection process by some PGAs affords them the opportunity to recruit an individual with relevant experience. Such a person would be knowledgeable of policing issues and training requirements would be minimal.
- . Prior to recruitment, an individual is asked to attend a number of PGA meetings in order that an awareness of membership roles and responsibilities be acquired.
- . Experienced PGA members will educate less experienced individuals.

c. Training Issues That Require Attention

Role of the PGA in relation to specific management areas:

Issue: A problem between PGAs and Chiefs of Police

may arise the former attempts to unduly influence the management function.

Solution: Clear policy and training is needed to define the relationship between the PGA and the Chief of Police which states that the PGA is not to become involved in the management of day-to-day police operations.

Role of the PGA in relation to the police service:

Issue: PGA members need to know that they are not police officers and as such have no right to direct officers in how they perform their jobs.

Solution: A clear distinction between day to day operations and policy must be made.

Respect for the non-politicization of the police service:

Issue: The PGA must understand the importance of its role as a political buffer between the police service and the Chief and Council. The police must never act on behalf of the Chief and Council.

Solution: Training is needed to assist PGA members identify unacceptable interference and how to effectively manage this issue.

Training is also required to strengthen the following areas:

- . budget development;
- . financial management;
- . personnel management relations;
- . data analysis;
- . policy development;
- . personal conduct;
- . knowledge of general police issues;
- . legal authority of the police officer;
- . administration of complaints and discipline.

Well-trained individuals guarantee that a PGA is able to perform its duties satisfactorily. Furthermore, effective policing is dependent on a strong governing authority that is able to ensure credible conduct of the police service and its own members.

D. OPERATING PROCEDURES

I. OVERVIEW

This section outlines how the First Nations PGA conducts its business, ensuring that the police service is responsive to the community, while at the same time ensuring police independence from inappropriate partisan and political influences.

II. MEETINGS

PGA meetings are held at least four times per year, and in many cases are rotated between communities in order to encourage community participation. Community input and support of police initiatives is key to their success. In addition, PGA members and the Chief of Police, community members, social service agency representatives and employees of the police service are encouraged to participate.

III. PUBLIC DISCLOSURE

Meetings of the First Nations PGA should be open to the public, however, some issues concerning personnel are confidential and should therefore be discussed in a closed forum or "in camera" session.

IV. HOW POLICE GOVERNING AUTHORITIES ENSURE MEMBERSHIP ACCOUNTABILITY

First Nations PGAs have an obligation to their respective communities to ensure that police services are governed ethically.

Accountability of the structure itself is important. Therefore, discipline policies should be established before a situation arises.

a. Code of Conduct Policies

One method employed by First Nations PGAs for acceptable membership behaviour is establishing code of conduct policies. These policies assure the community that the PGA members have a responsibility to adhere to professional principles. Acceptable behaviour is achieved when code of conduct policies require that all members respect the following guidelines:

- . Any legislated act, standard, regulation or by-law that relates to police governance should not be violated.
- . "In camera" proceedings of a PGA meeting should remain private.
- . Acceptable membership behaviour should be seen as an obligation to the community.

b. Conflict of Interest Policies

Conflict of interest policies are another method used to guarantee acceptable membership behaviour. For these policies to be effective, they should clearly define what conflict of interest is and outline the proper procedure for notifying the governing authority where the potential for conflict exists. Accordingly, a PGA member should:

- . Reveal the nature of their interest before the matter is discussed;
- . Not partake in any discussion or vote on any issue where possible conflict exists;
- . Not influence how other members will vote on issues related to the matter.

Discipline policies alone will not guarantee ethical police governance, and so other accountability measures should also be established:

- . The maintenance of record or minute books of all meetings and procedures which document decisions taken, the budget, annual strategic plan, complaints and discipline.
- . The submission by the Chairperson of written status reports annually to Chief and Council.
- . The requirement that members take an oath of allegiance.

Evaluations of the Police Governing Authority are not yet common, however, evaluations could be useful given the complex nature of police governance and the importance of accountability. Evaluations would require that the PGA focus more on long-term organizational objectives than just on short-term operational requirements. The evaluations process would also contribute to the establishment of professional objectives for police management and encourage active participation of individual PGA members.

Established criteria will also assist in securing acceptable membership accountability. This could include:

- . that attendance at board meetings be mandatory;
- . that clarification between the role of police governance and management be made;
- . that the PGAs goals are in line with policy;
- . that evaluations are performed regularly to measure whether goals have been successfully met;
- . that the ongoing training of PGA members be mandatory in order that they be knowledgeable of their roles and responsibilities.

The design of a PGAs discipline is a significant challenge. The failure to definitively address methods through which to guarantee

ethical conduct will put into question the credibility of the organization as a whole.

V. THE ISSUE OF NON-POLITICIZATION

Police Commissions are supposed to represent the community interest and facilitate police accountability to the community.

Alan Roulette
Dakota Ojibway Tribal Police Commission

First Nation PGAs are responsible for ensuring that First Nations police services are responsive to the communities they serve. This means that these structures must guarantee police independence from inappropriate partisan and political influences.

Political interference is considered unhealthy because public trust in the police can be undermined if it is felt that the police are not policing for and with the people.

Accordingly, it is important that the police governing authority not allow the police service to act solely in the interest of Chief and Council. To avoid this, emphasis should be placed on:

- . rigid recruitment criteria;
- . the development of clear discipline policies;
- . ongoing training of members to clarify their roles and responsibilities;
- . the importance of recognizing the warning signs of political interference and how to manage the issue.

In the end, a strong, well-disciplined PGA is the best defence against political interference.

E. IDENTIFYING AND MEETING COMMUNITY NEEDS

I. OVERVIEW

The growth of developing a police service to fit a community has to come from within the community.

Mike Leach, Chief
Lillooet Band

A number of First Nations communities are making a concerted effort to define culturally relevant policing models. One model of policing may not be applicable to all First Nations communities because of differing needs. Therefore, it is important that police services be developed which fit the community and which promote harmonious relations between the two.

The promotion of positive relations means that First Nations PGAs must become proactively involved in their respective communities. This necessitates that community needs are effectively identified and priorities reflected in police policy.

II. DEVELOPING CRIME PREVENTION STRATEGIES

When you saw a police officer come to your house, you automatically took the attitude that something was wrong ... you had done something wrong.

Ron Boissoneault
Anishinabek Police Services Board

First Nation PGAs consider crime prevention important; however, definitions differ about its meaning. The role of these governing structures in the development of prevention strategies varies. Some First Nation PGAs make recommendations to the Chief of Police as to which programs should be developed. Others, are actively involved in the creation and establishment these strategies.

Many crime prevention strategies have met with limited success because specific cultural components that would ensure relevancy were not taken into account. To remedy this, certain questions should be considered when developing a crime prevention strategy. These could include:

- . Is the issue reflective of an identified community need?
- . What particular criteria should the potential crime prevention strategy include?
- . To which segment of the community is the strategy directed?
- . What are the expectations of the crime prevention initiative?
- . What resources are required to develop and implement the crime prevention initiative?
- . How long will it take to inform/educate the community about the crime prevention initiative?
- . How will the results of the crime prevention initiative be measured?

The potential for success of a crime prevention initiative is dependent upon the community and the police working together.

III. FIRST NATIONS CENTERED APPROACHES

The importance of First Nations tradition is evident in the desire of PGAs to create culturally responsive crime prevention strategies. Specifically, the development of something that the community wants, are comfortable with and is relevant defines the First Nations centered approach. This approach involves employing alternate methods including traditional disciplinary measures where

individuals who breach the confidence of the people own up to their wrongdoing and receive punishment from within the community. The use of mediation and conflict resolution approaches to avoid formally putting people through the justice system are other examples of traditional methods. Recognition of validity of these strategies is important. To encourage this, a number of PGAs place emphasis on the recruitment of police personnel who are able to speak the language and know the traditions of the community. The encouragement of pride in ones heritage is invaluable and will go a long way in making sure that the police service is shaped in a positive manner.

IV. METHODS OF COMMUNITY NEEDS ASSESSMENT

If you want policing to be different from the previous incarnations and more relevant to the community, then you need to have the community take an interest in how policing is defined and what needs to be done to make it more effective. If not, then how is what presently exists an improvement?

Bob Reid
Chief of Police
Siksika Nation Police Service

In order to meet community needs, it is necessary to figure out what the community needs are and establish a way of getting this information on an ongoing basis. Both formal and informal methods are used. Following are examples of ways of conducting community needs assessments.

Formal Methods:

1. Police Committees: Are made up of community members for input into how policing should be carried out. They act as an advisory body giving direction to the regional PGA based on community feedback.
2. Interagency Committees: Are made up of various community social service agencies. Communication between the structures allows for effective needs assessment and the co-ordination of objectives. This promotes the development of strategies to deal with community problems.
3. Council Meetings: Are held on a regular basis and are attended by the elected representatives of the community and community members. PGA members

often attend these meetings and provide information to the governing authority on relevant issues raised. In some cases, a council member is also a PGA member providing an ideal position from which to relay information on an ongoing basis to the governing authority.

4. **Police Officer Feedback:** Police officers contact with the community is seen as important by a number of First Nation PGAs. This is accomplished by hiring officers with ties to the community because it is felt that they have a better understanding of relevant issues. Other PGAs interview police officers on a regular basis to measure the people's satisfaction with police services.
5. **Chief of Police Report:** The Chief of Police is likened to the "eyes and ears" of the community. Officers are expected to submit regular reports to the Chief of Police on a variety of operational issues. In turn, the Chief of Police reports monthly to the PGA.
6. **The Media:** This is an ideal way to inform/educate the community about police initiatives. It also encourages community involvement in making suggestions assisting in the structuring of a more responsive police service.

Informal Methods

1. In a number of communities, the people can take advantage of the open door policy made available by police services and/or PGAs. This is a good way for community members to talk about their concerns in a private/informal way.
2. PGA members will casually discuss with community members the relevancy of certain police programs to get an idea of what is working and what is not.

It is important that the community take a proactive role in making their concerns known to their respective governing authorities. Accordingly, Chief and Council have an important role to play. As

elected representatives of the people, they have a duty to identify the strategic roles from which all community social service agencies are to take direction. In turn, the PGA must monitor the establishment of these objectives and put in place policies that are informed from a comprehensive community perspective. A positive partnership between the PGA, police service, community and Chief and Council will mean that community needs can be effectively assessed and strategies developed.

F. CONCLUSION

Governing a police service is a momentous challenge. It requires that the Police Governing Authority honestly represent community interests to the police service. It also requires that the expertise of police administration and their corresponding obligation to direct the day to day operations of the service be respected.

For the community to be properly represented it is important that First Nations PGAs be strong. In this respect, training is required so that members are aware of their responsibilities. Furthermore, effective service delivery is a product of clear policy, developed to reflect the purpose of the organization as a whole.

First Nations PGAs are in an excellent position to model police services that reflect their specific philosophies and are culturally relevant. Accordingly, policing means different things to different governing authorities but in the end must reflect what the community is most comfortable with.

Appendix A - RECOMMENDED READINGS

- Aird, Alexander**
1988 "The Board of Directors." in Road to the Top. Toronto: Doubleday Canada Ltd.
- "Picking the Winners." in Road to the Top. Toronto: Doubleday Canada Ltd.
- Carver, John**
1990 Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Non-Profit and Public Organizations. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Carver, John**
1991 "The CEO and the Renegade Board Member." NonProfit World 9(6): 14-17
- Chorafas, Dimitri**
1988 "Making a Strategic Plan." in Membership of the Board of Directors. London: MacMillan Press.
- Conrad, William**
1983 The Effective Voluntary Board of Directors: What It Is and How It Works. Ohio: Swallow Press.
- Coulson, Thomas Colin**
1993 "Directorial Knowledge and Skills." in Developing Directors: Building an Effective Boardroom Team. England: McGraw Hill Book Co.
- "Developing the Boardroom Team." in Developing Directors: Building an Effective Boardroom Team. England: McGraw Hill Book Co.
- "Evaluating Performance." in Developing Directors: Building an Effective Boardroom Team. England: McGraw Hill Book Co.
- "Direction and Management." in Developing Directors: Building an Effective Boardroom Team. England: McGraw Hill Book Co.
- Duca, Diane J.**
1986 Nonprofit Boards: A Practical Guide to Roles, Responsibilities and Performance. Arizona: Onyx Press.
- Gillies, James**
1992 "Board Ethics: Personal Principles are not Enough." in Boardroom Renaissance. Ontario: McGraw Hill Ryerson Ltd.

- Lorsch, Jay W. and MacIver, Elizabeth** 1989 "Crisis Management in the Boardroom." in Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- "Increasing the Power to Govern." in Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- McIntosh, Allan** 1981 Adaptive Design for Co-operative Board/Management Relations. Saskatoon: Co-operative College of Canada.
- Mill, George** 1981 "The Board Is ... The Board is Not." in On the Board. London: George Unwin
- "Groupthink." in On the Board. London: George Unwin
- Municipal Police Authorities** 1990 Criteria for the Selection of Police Service Boards in Ontario Municipalities. Toronto.
- Newman, Pamela J.** 1983 Behind Closed Doors: A Guide to Successful Meetings. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Ontario Association of Police Services** 1992 "The Roles of a Police Services Board and its Relationship with the Chief of Police." The Police Governor. Vol 2(2)
- Stenning, Philip C.** 1981 Police Commissions and Boards in Canada. Toronto: Centre of Criminology, University of Toronto.
- Waldos, Charles N.** 1986 A Working Guide for Directors of Not for Profit Organizations. New York: Quorum Books.

- Lorsch, Jay W. et al
Macy, Elizabeth
Elizabeth
1989
- « Crisis Management in the Boardroom », dans
Pawns or Potentates: The Reality of America's
Corporate Boards. Massachusetts : Harvard
Business School Press.
- « Increasing the Power to Govern », dans
Pawns or Potentates: The Reality of America's
Corporate Boards. Massachusetts : Harvard
Business School Press.
- Adaptive Design for Co-operative
Board/Management Relations. Saskatoon : Co-
operative College of Canada.
- « The Board Is... The Board Is Not », dans On
the Board. Londres : George Unwin.
- « Groupthink », dans On the Board. Londres :
George Unwin
- Criteria for the Selection of Police Service
Boards in Ontario Municipalities. Toronto.
Newman, Pamela J.
1983
- Ontario
Association of
Police Services
1992
- Steening,
Philip C.
1981
- Waldos,
Charles N.
1986
- A Working Guide for Directors of Not for
Profit Organizations. New York : Quorum
Books.

APPENDICE A — LECTURES RECOMMANDÉES

Aird, Alexander	« The Board of Directors », dans Road to the Top. Toronto : Doubleday Canada Ltd.
Carver, John	Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Non-Profit and Public Organizations. San Francisco : Jossey Bass Publishers.
Carver, John	« The CEO and the Renegade Board Member ». Nonprofit World 9(6) : 14-17.
Chorafas, Dimitri	« Making a Strategic Plan », dans Membership of the Board of Directors. Londres : MacMillan Press.
Conrad, William	The Effective Voluntary Board of Directors: What It Is and How It Works. Ohio : Swallow Press.
Coulson, Thomas	« Directorial Knowledge and Skills », dans Developing Directors: Building and Effective Boardroom Team. Angleterre : McGraw Hill Book Co.
Coulson, Thomas	« Developing the Boardroom Team », dans Developing Directors: Building and Effective Boardroom Team. Angleterre : McGraw Hill Book Co.
Duca, Diane J.	« Evaluating Performance », dans Developing Directors: Building and Effective Boardroom Team. Angleterre : McGraw Hill Book Co.
Duca, Diane J.	Nonprofit Boards: A Practical Guide to Roles, Responsibilities and Performance. Arizona : Onyx Press.
Gillies, James	« Board Ethics: Personal Principles are not Enough », dans Boardroom Renaissance. Ontario : McGraw Hill Ryerson Ltd.

F. CONCLUSION

Régir un service de police est un défi de taille. Pour le relever, le GDP doit défendre honnêtement les intérêts de la collectivité auprès du service de police. Il lui faut toutefois respecter le champ de compétence du chef de police dans l'administration de son service et dans la gestion des activités quotidiennes de son service.

Pour que les intérêts de la collectivité soient bien défendus, il importe que les GDP des Premières nations soient solides. Il faut donc que les membres de ces organisations reçoivent la formation nécessaire pour l'exercice de leurs fonctions. Par ailleurs, pour fournir un service efficace, les groupes doivent disposer d'une politique qui énonce clairement le but pour lequel ils ont été institués.

Les GDP des Premières nations sont très bien placés pour modeler les services policiers en fonction des particularités des collectivités qu'ils servent. La conception du maintien de l'ordre peut varier d'un GDP à l'autre, mais elle doit toujours refléter ce qui convient le mieux à la collectivité.

5. Rapport du chef de police :

Le chef de police est un peu «les yeux et les oreilles» de la collectivité. Les agents sont tenus de lui présenter des rapports réguliers au sujet de diverses questions opérationnelles. Pour sa part, le chef de police doit présenter des rapports mensuels au GDP.

6. Les médias :

Les médias constituent le moyen parfait pour informer et éduquer la collectivité au sujet des interventions policières. Ils encouragent aussi la participation de la collectivité qui peut faire des suggestions pour mieux structurer le service de police.

1. Dans plusieurs collectivités, la population peut s'adresser librement aux services de police et aux GDP qui appliquent une politique d'ouverture. Les membres de la collectivité peuvent alors communiquer leurs préoccupations de façon confidentielle ou officielle.

2. Les membres du GDP discutent librement avec les membres de la collectivité de la pertinence de certains programmes de police pour se faire une idée de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.

Il est important que la collectivité fasse connaître ses préoccupations à l'organisation avant que des incidents se produisent. Le chef et le conseil ont donc un rôle important à jouer. En leur qualité de représentants élus de la population, ils ont le devoir de définir des rôles stratégiques devant servir de guides à toutes les organisations de services sociaux de la collectivité. Pour sa part, le GDP doit emboîter le pas et mettre en oeuvre des politiques qui s'inspirent d'une perspective communautaire globale. Les autorités ne pourront évaluer correctement les besoins de la collectivité et élaborer des stratégies appropriées que s'il existe un partenariat positif entre le GDP, le service de police, la collectivité, le chef et le conseil.

devrait être maintenu. Il s'agit d'organismes consultatifs qui donnent une orientation aux GDP régionaux en fonction des réactions de la collectivité.

Composés de représentants de divers organismes de services sociaux communautaires. La communication entre les divers groupes permet de mieux évaluer les besoins et de mieux coordonner les objectifs, et il est plus facile d'élaborer des stratégies pour régler les problèmes de la collectivité.

Tenues de façon régulière, elles rassemblent les représentants élus et des membres de la collectivité. Souvent, des membres du GDP assistent à ces réunions et fournissent des informations à leur organisation sur les questions pertinentes soulevées. Dans certains cas, un membre du conseil siège aussi au GDP et c'est donc la personne toute indiquée pour transmettre régulièrement l'information au groupe.

Les membres des GDP des premières nations accordent beaucoup d'importance aux rapports que les agents de police arrivent à établir avec la collectivité. À cette fin, ils engagent des agents qui ont des liens avec la collectivité et sont donc susceptibles de mieux comprendre les questions pertinentes. D'autres GDP rencontrent régulièrement les agents de police pour déterminer dans quelle mesure la population est satisfaite des services policiers.

2. Comités mixtes :

3. Réunions du conseil :

4. Rétroaction des agents de police :

. De quelle façon les résultats de l'initiative de prévention du crime seront-ils mesurés?

Le succès d'une initiative de prévention du crime repose sur la collaboration des membres de la collectivité et de la police.

III. APPROCHES ADAPTÉES AUX PREMIÈRES NATIONS

Le désir que manifestent les GNP des Premières Nations de concevoir des stratégies de prévention du crime adaptées à la culture des collectivités témoigne de l'importance qu'ils attachent à leurs traditions. En fait, les Premières Nations cherchent à mettre en place des mesures désirées par les collectivités, pertinentes et adaptées à leurs besoins. Ainsi, elles peuvent avoir recours à des méthodes de remplacement, par exemple, des sanctions traditionnelles qui consistent à obliger les personnes qui abusent de la confiance de la population à répondre de leurs actes devant la collectivité et à recevoir leur peine de celle-ci. Pour éviter de faire intervenir le système judiciaire, elles peuvent également employer la médiation et une approche de résolution de conflits. Il est important de reconnaître la valeur de ces stratégies. À cette fin, un certain nombre de GNP mettent l'accent sur le recrutement de policiers qui parlent la langue de la collectivité et connaissent ses traditions. La fierté qu'inspire le patrimoine culturel est un outil précieux qui contribue beaucoup à faire paraître les policiers sous un jour favorable.

IV. MÉTHODES D'ÉVALUATION DES BESOINS DE LA COLLECTIVITÉ

Pour que la police soit différente de ce qu'elle était auparavant et qu'elle soit mieux adaptée à la collectivité, il faut que celle-ci s'intéresse à la façon dont les fonctions de maintien de l'ordre sont définies et à ce qu'il faut faire pour en améliorer l'efficacité. Sinon, ce que nous avons actuellement ne constitue pas une amélioration.

Bob Reid
Chef de police
Service policier de la Nation siksika

Pour répondre aux besoins de la collectivité, il faut déterminer quels sont ces besoins et établir des mécanismes permanents pour communiquer cette information. À cet égard, on peut utiliser des méthodes officielles et officieuses. Voici quelques façons d'évaluer les besoins d'une collectivité.

Méthodes officielles :

1. Comités de police :

Constitués de membres de la collectivité qui donnent des avis sur la façon dont l'ordre

Un certain nombre de collectivités des Premières nations s'emploient à définir des modèles de services de police adaptés à leur culture. Toutefois, celles-ci ne peuvent pas nécessairement appliquer le même modèle partout, car les besoins diffèrent. Par conséquent, il faut que les services de police se développent en fonction des besoins de la collectivité et ce, dans un climat d'harmonie.

Pour entretenir des relations harmonieuses, les GPP des Premières nations doivent participer activement à la vie de leurs collectivités respectives. Il faut donc que les besoins des collectivités soient bien définis et que les priorités de celles-ci trouvent écho dans la politique adoptée par les services de police.

II. ELABORATION DE STRATEGIES DE PREVENTION DU CRIME

Lorsqu'un agent de police se présente à votre porte, vous pensez tout de suite que quelque chose ne va pas... que vous avez fait quelque chose de mal.

Ron Boissoneault

Anishnabek Police Services Board

Les GPP des Premières nations attachent une grande importance à la prévention du crime; toutefois, celle-ci peut être définie de diverses façons. Le rôle de ces organismes dans l'élaboration des stratégies de prévention varie lui aussi. Certains GPP des Premières nations recommandent au chef de police les programmes à mettre sur pied; d'autres participent activement à la définition et à la mise en oeuvre de ces stratégies.

De nombreuses stratégies de prévention du crime n'ont eu qu'un succès mitigé parce qu'elles ne tenaient pas compte de particularités culturelles des groupes auxquels elles s'adressaient. Pour remédier à ce problème, certaines questions devraient être examinées lorsqu'on met au point une stratégie de prévention du crime :

- La question reflète-t-elle un besoin précis de la collectivité?
- Quels critères particuliers la stratégie de prévention du crime devrait-elle comprendre?
- À quels segments de la collectivité la stratégie s'adresse-t-elle?
- Quels devraient être les résultats de l'initiative de prévention du crime?
- Quelles sont les ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre de l'initiative de prévention du crime?
- Combien de temps faut-il prévoir pour informer les membres de la collectivité au sujet de l'initiative de prévention du crime?

La conception d'un code de discipline pour un groupe directeur de la police représente un défi de taille. Si le groupe ne dispose pas de modalités qui témoignent d'un comportement éthique, sa crédibilité pourra en souffrir.

V. NON-POLITISATION

Les commissions de police sont censées défendre l'intérêt de la collectivité et aider la police à rendre compte de ses activités.

Alan Roulette

Dakota Ojibway Tribal Police Commission

Les groupes directeurs de la police des Premières nations doivent veiller à ce que les services de police des Premières nations répondent aux besoins des collectivités qu'ils servent. Il faut donc que les structures en place protègent la police contre toute ingérence partisane ou politique déplacée.

L'ingérence politique est jugée malsaine. En effet, la population pourrait perdre confiance dans la police si elle avait l'impression que celle-ci ne travaille pas dans son intérêt et ne la fait pas participer à sa mission.

Il importe donc que le GDP empêche le service de police d'agir uniquement dans l'intérêt du chef et du conseil. Pour ce faire, il doit mettre l'accent sur les points suivants :

- respect de critères de recrutement rigoureux;
- élaboration d'un code de discipline clair;
- formation continue des membres, pour préciser leurs rôles et responsabilités;
- capacité de reconnaître les symptômes d'ingérence politique et de déterminer la façon de traiter le problème.

Au bout du compte, un GDP fort et bien discipliné est la meilleure garantie contre l'ingérence politique.

E. DEFINITION ET SATISFACTION DES BESOINS DE LA COLLECTIVITE

I. APERÇU

La croissance d'un service de police adapté à la collectivité doit se faire de l'intérieur de cette collectivité.

Mike Leach, chef
Bande de Lillooet

suivre pour informer l'organisation de conflits potentiels. Par conséquent, les membres du GDP doivent :

- révéler la nature de leur intérêt avant que toute question pouvant les concerner soit traitée;
- éviter de participer à toute discussion ou à tout scrutin lorsqu'il y a risque de conflit d'intérêts;
- s'abstenir d'influencer les membres qui participent à un scrutin sur des questions relatives à un conflit possible auquel ils sont partie.

Les codes de discipline ne peuvent à eux seuls garantir un comportement éthique des services de police; il faut donc prévoir d'autres mesures pour obliger ceux-ci à rendre compte de leurs activités :

- tenue de dossiers ou de comptes rendus de toutes les réunions et application de procédures qui permettent de faire en sorte que les décisions adoptées, le budget, le plan stratégique annuel, les plaintes et les questions de discipline sont dûment consignés et étayés de documents;
- présentation de rapports annuels au chef et au conseil par le président;
- obligation pour les membres de prêter un serment d'allégeance.

Dans l'ensemble, les GDP des Premières nations ne font pas encore l'objet d'évaluations proprement dites, mais celles-ci pourraient être utiles, car il est difficile de diriger des services de police et il est important que ceux-ci rendent compte de leurs activités. Des évaluations forceraient les GDP à s'occuper davantage des objectifs organisationnels à long terme et à accorder moins d'importance aux exigences opérationnelles à court terme. Un processus d'évaluation faciliterait aussi l'établissement d'objectifs professionnels pour la gestion des services de police et stimulerait la participation des divers membres des GDP.

L'établissement de critères aiderait les GDP à rendre mieux compte de leurs activités. Ces critères pourraient s'énoncer comme suit :

- participation obligatoire aux réunions de l'organisation;
- établissement de distinctions claires entre la régie de la police et la gestion de celle-ci et définition du rôle à jouer;
- ajustement des objectifs de l'organisation en fonction de la politique adoptée;
- exercices réguliers d'évaluation permettant de vérifier si les objectifs ont été atteints;
- obligation pour les membres de suivre régulièrement des cours afin de bien connaître leurs rôles et responsabilités.

II. RÉUNIONS

Les GDP tiennent des réunions au moins quatre fois l'an. Ils choisissent souvent de se réunir dans des endroits différents d'une fois à l'autre pour stimuler la participation de la collectivité. La réussite des activités policières repose sur l'apport et la participation de la collectivité. Les membres des GDP, le chef de police, les membres de la collectivité, des organismes des services sociaux et du service de police sont encouragés à participer à ces réunions.

III. INFORMATION DU PUBLIC

Le public peut assister aux réunions des GDP. Toutefois, certaines questions relatives au personnel sont confidentielles et doivent se discuter à huis clos.

IV. REDDITION DE COMPTES PAR LE GDP

Les GDP des Premières nations doivent, dans l'intérêt de leurs collectivités respectives, veiller à ce que les services de police soient régis suivant les principes de l'éthique. Il faut que le GDP soit obligé de rendre compte de ses activités. Il est donc important qu'un code de discipline soit établi avant que survienne une situation.

a. Code de conduite

Pour garantir un comportement acceptable de ses membres, les groupes directeurs de la police des Premières nations peuvent, entre autres méthodes, établir un code de conduite. La collectivité sait ainsi que les membres du groupe sont tenus de respecter des principes professionnels. Le code de conduite doit comprendre les principes suivants :

- Toutes les lois, tous les règlements et tous les arrêtés concernant la régie des services de police doivent être respectés intégralement.
- Les comptes rendus des séances du GDP tenues à huis clos doivent demeurer confidentiels.
- Le GDP doit considérer qu'il a l'obligation envers la collectivité de veiller à ce que ses membres aient un comportement acceptable.

b. Politiques relatives aux conflits d'intérêts

Les politiques relatives aux conflits d'intérêts sont un autre moyen qui permettent aux GDP de s'assurer que leurs membres auront un comportement adéquat. Pour être efficaces, ces politiques doivent clairement définir ce qu'est un conflit d'intérêts et énoncer la procédure à

Respect du principe de non-politisation du service de police :

Question : Le GDP doit saisir toute l'importance de son rôle de tampon politique entre le service de police d'une part et le chef et le conseil d'autre part. La police ne doit jamais agir au nom du chef ni du conseil.

Solution : Il faut former les membres du GDP pour leur permettre de repérer les cas d'ingérence inacceptable et de déterminer la façon de régler le problème.

Il faut aussi fournir de la formation dans les domaines suivants :

- élaboration de budgets;
- gestion financière;
- gestion du personnel
- analyse des données;
- élaboration de politiques;
- conduite personnelle;
- connaissance des questions générales dans le domaine du maintien de l'ordre;
- pouvoirs des agents de police;
- gestion des plaintes et des mesures disciplinaires.

Une bonne formation des membres du GDP permet à celui-ci de bien s'acquitter de ses fonctions. Par ailleurs, pour maintenir efficacement l'ordre, il faut une direction forte qui soit capable de veiller à ce que le service de police et ses propres membres se conduisent de façon crédible.

D. PROCÉDURES OPERATIONNELLES

I. APERÇU

La présente section décrit le mode de fonctionnement d'un groupe directeur de la police des premières nations qui doit veiller à ce que le service de police réponde aux besoins de la collectivité et demeure imperméable aux influences partisans ou politiques déplacées.

b.

Formation possible à l'intérieur du GDP

La formation des membres du groupe est réduite au strict minimum, comme cela a été mentionné précédemment. Elle se fait de façon intermittente et prend les formes suivantes :

- un processus de sélection officiel permet à certains GDP de recruter des personnes possédant une expérience pertinente. Ces personnes connaissent les divers aspects du maintien de l'ordre et elles n'ont besoin que d'un minimum de formation;
- avant de recruter un candidat, on lui demande d'assister à un certain nombre de réunions du GDP afin de le sensibiliser aux rôles et responsabilités des membres;
- les membres chevronnés forment les nouveaux venus.

c.

Questions de formation à régler

Rôle du GDP dans divers secteurs de gestion :

Question :

Il arrive que les GDP cherchent à exercer une influence sur la fonction de gestion assumée par le chef de police, et cette situation crée des difficultés.

Solution :

Il faut adopter une politique claire, qui définisse le lien existant entre le GDP et le chef de police, et bien faire connaître cette politique aux intervenants afin que le GDP ne s'ingère pas dans la gestion journalière des opérations policières.

Rôle du GDP vis-à-vis du service de police :

Question :

Les membres du GDP doivent bien comprendre qu'ils ne sont pas agents de police et qu'ils n'ont donc pas le droit de donner des instructions aux agents sur la façon de s'acquitter de leurs fonctions.

Solution :

Il faut établir une distinction nette entre les opérations quotidiennes et le maintien de l'ordre.

dans l'intérêt public, le dossier doit être examiné plus à fond.

Le plaignant doit être informé de toute mesure prise par le GDP. Dans la plupart des cas, les décisions du groupe sont finales.

d. Commissions de citoyens

Pour que le processus public de règlement des plaintes soit mieux ancré dans la collectivité, on peut avoir recours à des commissions de citoyens. Celles-ci rassemblent des membres de la collectivité qui examinent les plaintes publiques au sujet du service de police ou de membres de ce service et qui en assurent le suivi. En outre, elles sont habilitées à tenir des enquêtes publiques.

VI.

FORMATION

a. Formation offerte

Il arrive souvent que les membres des GDP des premières nations peuvent recevoir de la formation dans le cadre de séances d'information, d'ateliers, de séminaires et de conférences organisées par les instances suivantes :

- commissions provinciales de police;
- associations des conseils de police (Association canadienne des conseils de police et associations provinciales des conseils de police);
- conseils des services policiers municipaux;
- ministère du Solliciteur général du Canada;
- ministères provinciaux ou territoriaux responsables du maintien de l'ordre.

Ces organismes offrent de la formation dans les domaines suivants :

- élaboration de politiques;
- direction des chefs de police et suivi du rendement;
- établissement de budgets en fonction des politiques établies;
- maintien de l'ordre et définition des besoins de la collectivité;
- planification stratégique;
- relations avec le personnel.

Voici quelques-unes des mesures disciplinaires internes que peut imposer le chef de police :

- avertissement verbal ou écrit;
 - changement de fonctions;
 - suspension sans rémunération pour une période donnée;
 - rétrogradation.
- Un agent ne peut être renvoyé sans l'approbation du GDP.

b. Plaintes contre le chef de police

Les plaintes portées contre le chef de police sont en règle générale traitées comme suit :

- on fait appel à un organisme de l'extérieur; ou
- on constitue un comité d'enquête.

En principe, il est préférable de faire appel à un organisme de l'extérieur, parce qu'il paraît offrir une plus grande objectivité. La procédure doit non seulement être juste, mais aussi le paraître. Dans une enquête portant sur la conduite du chef de police, il importe que le GDP ne puisse pas être soupçonné de partialité.

Un organisme de l'extérieur peut faire des recommandations en matière de discipline, mais le GDP a le droit de décider de la sanction qui convient. Le chef de police doit être informé de toute mesure disciplinaire retenue et de son droit d'appel.

c. Appel

En règle générale, les GDP des Premières nations n'interviennent pas au premier niveau de l'enquête car ils ne pourraient plus entendre l'appel, ce qui est leur rôle principal. En tant qu'instance d'appel, ils ont notamment pour tâche :

- d'examiner les preuves présentées au cours des enquêtes;
- d'entendre les recommandations faites à la suite des enquêtes;
- d'examiner les preuves et d'entendre les recommandations en matière de discipline;
- de revoir les griefs des agents qui considèrent que les mesures disciplinaires choisies sont injustes.

Certains GDP ont aussi la possibilité de constituer des tribunaux ou de mener des enquêtes publiques s'ils croient qu'une enquête a donné des résultats discutables et que,

1. Plaintes relatives au service ou à un agent de police

a. Plaintes

Les plaintes concernant le service de police ou un agent doivent être présentées par écrit au chef de police ou au GDP.

Il incombe normalement au chef de police de faire enquête à la suite d'une plainte sur son service ou sur la conduite d'un policier. Le chef de police examine la validité de la plainte et la façon dont il convient de la traiter.

Le chef de police peut régler les plaintes de façon officieuse, en recourant à des stratégies de résolution de conflits ou de médiation; il peut aussi procéder de façon officielle, en faisant une enquête ou en tenant une audience disciplinaire.

Il est préférable de traiter les plaintes par médiation officieuse, mais la chose n'est pas toujours possible.

Pour certaines plaintes graves, il vaut parfois mieux confier l'enquête à un organisme de l'extérieur. L'intervention d'un tel organisme est également justifiée s'il y a ou semble y avoir conflit d'intérêts.

Il incombe au GDP de veiller à ce que les plaintes portées contre le service de police soient réglées.

Lorsqu'une enquête menée par un organisme de l'extérieur ou par le chef de police est terminée, le plaignant doit être avisé par écrit du résultat et informé de son droit d'appeler de la décision devant le GDP ou la commission des citoyens, ou suivant toute autre formule applicable aux plaintes.

Si une plainte a été déposée contre un agent de police, l'intéressé doit être informé des éventuelles mesures disciplinaires qui pourront être prises contre lui et de son droit de présenter un grief en suivant la procédure établie.

b) Le chef de police assure le tri des nominations par le GDP ou être approuvées par le GDP ou retenir. Toutes les nominations doivent être approuvées par le GDP. Les nominations doivent être approuvées par le GDP. Les nominations doivent être approuvées par le GDP.

IV. BUDGET

Dans la plupart des cas, le budget des services de police des premières nations est fixé pour une période de trois à cinq ans dans l'accord tripartite. Il revient au GDP d'établir régulièrement des prévisions financières pour une utilisation optimale des ressources. Comme le budget est fixé à l'avance, le GDP doit respecter certaines lignes directrices pour définir les objectifs du service de police. Il lui faut attribuer des buts à long terme précis et fixer les priorités pour utiliser les ressources le mieux possible.

Il est essentiel que les membres du GDP connaissent les principes de base de la gestion financière, car ils doivent répondre de tout déficit éventuel devant le chef et le conseil. Le chef de police est tenu de respecter les paramètres établis dans la politique budgétaire. En outre, il lui faut présenter des rapports financiers mensuels au GDP pour lui communiquer les détails sur l'état des dépenses.

V. PLAINTES ET MESURES DISCIPLINAIRES

Pour que les services de police soient en mesure de remplir leurs fonctions et d'accomplir leurs tâches, il faut que la population approuve leur existence, leurs actes et leur comportement, et qu'ils soient capables d'assurer le maintien de l'ordre.

Murphy et Muir

Les GDP des Premières nations doivent veiller à ce qu'il existe des mécanismes pour donner suite aux plaintes du public et pour appliquer des mesures disciplinaires. En règle générale, la gestion des plaintes et des mesures disciplinaires suit une procédure relativement normalisée. Tous les GDP doivent respecter les règlements découlant des lois sur la police en vigueur dans leur province ou encore les procédures définies dans l'accord tripartite.

atteint les objectifs d'ensemble du service
fixés par le GDP.

Pour que les évaluations de rendement permettent de
déterminer efficacement dans quelle mesure le chef
de police s'acquitte de ses responsabilités, il
faut inclure les points suivants dans le mécanisme
d'évaluation :

- élaboration d'une description de tâches énonçant les responsabilités du chef de police;
- dès le début de la période visée par l'évaluation, établissement des buts à atteindre et des échéances fixées à cette fin;
- mise en place d'un mécanisme d'évaluation permettant de déterminer si les buts convenus ont été atteints;
- établissement d'un plan de perfectionnement professionnel qui permet au chef de police de déterminer les points jugés importants pour la suite de sa carrière;
- examen régulier du rendement au cours duquel on discute de l'atteinte des objectifs;
- évaluation du rendement afin de comparer les résultats avec les attentes.

d.

Recrutement des membres réguliers du service de police

Le recrutement des membres réguliers du service de police se fait souvent en collaboration entre le chef de police et le GDP. Voici un exemple de la manière dont ce personnel est recruté :

1. le chef de police présente une demande de dotation en personnel au GDP;
2. un appel de candidatures est lancé pour les postes vacants et les candidatures reçues sont transmises au chef de police;
3. le chef de police s'assure que les références des candidats sont vérifiées;
4. une fois ces vérifications faites, on établit une liste de candidats que l'on communique au GDP et on élabore un calendrier d'entrevues;
5. le processus d'entrevue commence. Les deux processus les plus couramment utilisés sont les suivants :

- a) un comité (habituellement composé du chef de police, du président et d'un membre du GDP ou d'une tierce partie neutre — le

Dans la majorité des cas, le chef de police est recruté par le GDP et sa nomination est approuvée par le chef et par le conseil.

Voici les qualités intellectuelles et morales et l'expérience à rechercher chez un candidat au poste de chef de police :

- connaissance du maintien de l'ordre dans la perspective des Premières nations;
- expérience de la gestion comme cadre supérieur accompagnée d'une connaissance du travail de la police;
- niveau d'instruction adéquat;
- vision équilibrée du monde;
- capacité de bien travailler avec les autres;
- réceptivité aux besoins de la collectivité;
- respect des buts énoncés par le GDP;
- capacité d'amener la collectivité à participer aux initiatives de la police;
- capacité d'inspirer un sentiment de fierté professionnelle aux membres du service de police.

c.

Comment s'assurer que le chef de police rend compte de ses actions au groupe directeur de la police

Le chef de police est responsable de l'ensemble du service de police devant le GDP, notamment dans les domaines suivants :

- opérations;
- ressources en capital, ressources financières et humaines;
- conduite personnelle et conduite de chacun des membres du service.

Voici comment un certain nombre de GDP s'assurent que les chefs de police qui relèvent d'eux leur rendent compte de leurs responsabilités et maintiennent un équilibre entre des responsabilités contradictoires :

- présentation au GDP de rapports d'activités à intervalles réguliers, notamment rapports d'étape sur les plaintes contre la police, les changements de personnel et les changements de procédures policières et rapports budgétaires.

• élaboration d'évaluations de rendement qui permettent de déterminer dans quelle mesure le chef de police a respecté ses obligations et a

III. RELATIONS DE TRAVAIL

a. Aperçu

Il revient aux GDP des Premières nations d'élaborer une politique de recrutement du personnel policier. Il leur incombe également de veiller à l'établissement d'une politique régissant le comportement du chef de police, des agents et des employés civils. Les GDP sont en effet responsables de tout acte susceptible de compromettre la crédibilité du groupe et de la police même.

b. Recrutement du chef de police

Le choix d'un chef de police est très important car c'est lui qui doit diriger le service de police. Avant que le GDP procède à son recrutement, il doit effectuer une évaluation des besoins du service de police. À cette fin, il doit :

- évaluer sans complaisance les points forts et les points faibles du service de police;
- évaluer les besoins à long terme de la collectivité en services de police;
- établir les qualités attendues d'un chef de police et les effets positifs des compétences professionnelles de celui-ci sur l'ensemble des services.

Après l'évaluation des besoins, il convient d'établir un processus de sélection pour faire en sorte que le candidat choisi soit le meilleur. Voici comment on peut procéder à cette tâche complexe :

- établir des lignes directrices pour la sélection et le recrutement;
- élaborer une description de fonctions;
- indiquer clairement les objectifs du service de police;
- constituer un comité qui sera chargé des examens et des entrevues;
- fixer le calendrier des examens et des entrevues;
- s'assurer que les membres du GDP sont bien préparés pour les entrevues et connaissent bien leurs responsabilités;
- élaborer des lignes directrices pour la vérification des références;
- préparer une offre d'emploi;
- préparer un contrat d'embauche.

- faire en sorte que toutes les composantes de la politique soient conformes aux principes auxquels adhèrent le GDP et le service de police;
- décrire la mesure à prendre, mais non la façon de s'y prendre;
- présenter des énoncés clairs et concis.

6. Revoir et réviser la politique. Une fois que la politique a été rédigée, offrir la possibilité aux autres membres du GDP de faire des commentaires et de recommander des ajouts, des suppressions ou des changements.

7. Mettre la politique en oeuvre, ce qui peut se faire dès que celle-ci a été approuvée par l'ensemble du GDP. Il est alors important d'informer de son existence toutes les personnes touchées par la politique.

8. Revoir la politique à intervalles réguliers. Il est important de revoir la politique régulièrement afin de s'assurer qu'elle demeure pertinente et qu'elle est suffisamment détaillée pour que toute interprétation qui en est faite soit acceptable pour le GDP. Il n'est pas rare que les politiques changent avec le temps, ce qui reflète en fait la capacité du service de police de s'adapter à l'évolution des besoins de la collectivité.

c. Politique et procédures opérationnelles

Le rôle du GDP des Premières nations est de fournir une politique qui guide l'action des services de police. Il incombe au chef de police d'élaborer les procédures nécessaires pour mettre la politique en pratique. Il arrive parfois qu'on confonde la politique avec les questions opérationnelles et les questions de procédures. Lorsque cela se produit, c'est habituellement parce que l'on n'a pas établi de distinction claire entre la politique et les procédures.

La meilleure façon d'éviter les problèmes de ce genre est d'avoir un manuel bien conçu qui fait la distinction entre les deux domaines. Lorsque cette distinction est nette, les risques de problèmes sont réduits.

rendement destinées à déterminer les domaines où des changements s'imposent.

Il conviendra d'élaborer un plan stratégique qui permettra au GDF de fixer ses propres buts et de repérer les obstacles à leur atteinte. Cela aidera le groupe à élaborer des plans d'action précis pour régler avec de plus grandes chances de succès les problèmes qui peuvent survenir.

b. Rédaction de la politique

La rédaction d'une politique demande beaucoup de temps mais l'effort vaut la peine. Il est bon de disposer d'une méthode qui garantit une bonne organisation. Voici celle qui a été présentée à la "First Nations Policing Conference" tenue en juin 1994.

Exemple de méthode :

1. Choisir les personnes qui participeront à la rédaction de la politique — qu'il s'agisse d'un comité composé de deux ou trois personnes ou de l'ensemble du GDF.

2. Etablir les grandes lignes de la politique :
 - Déterminer les questions à régler.
 - Elaborer des catégories.
 - Fixer des échéances.

3. Classer les questions à régler par ordre de priorité.

4. Etablir le plan de travail et les lignes directrices pour s'assurer que le travail sera fini à temps, que les documents de référence nécessaires seront facilement accessibles et que l'on pourra passer rapidement au stade de la rédaction.

5. Rédaction de la politique. Il est important que la politique soit rédigée de manière aussi succincte et claire que possible; pour cela, il faudra :

- numéroté et titrer clairement chaque composante;
- utiliser des phrases complètes;
- indiquer au lecteur quelle mesure il doit prendre;
- indiquer l'objectif poursuivi dans la politique, de manière que le lecteur comprenne le bien-fondé de la mesure;

outre, l'énoncé doit être bref, tout en offrant une description très claire de l'objet du GDP.

Voici l'énoncé de mission élaboré par la Commission de police de la tribu du "Blood Tribe" :

La commission de police de la tribu du "Blood Tribe" a pour responsabilité et obligation d'assurer le maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité des membres de la tribu du "Blood Tribe" et du public et de promouvoir et d'exiger le respect des lois et de l'ordre dans la réserve du "Blood Tribe" et les régions environnantes; de connaître les besoins propres au "Blood Tribe"; et de se consacrer à la conservation et au maintien des coutumes et des traditions de la tribu du "Blood Tribe" grâce à un service de police tribal disposant de pleins pouvoirs.

La commission de police de la tribu du "Blood Tribe" veillera à ce que la police de cette tribu preserve la qualité de vie et la sécurité de la réserve du "Blood Tribe" en consacrant ses ressources à des mesures préventives de maintien de l'ordre. La police de la tribu du "Blood Tribe" concentrera ses efforts sur la prévention du crime, la détection du crime, l'appréhension des contrevenants et la sécurité de la collectivité; à ce titre, elle entretiendra des relations constructives avec la collectivité, en recourant à l'éducation du public, à une technologie appropriée et en s'appuyant sur sa connaissance et son respect des coutumes de la tribu du "Blood Tribe", de ses traditions et de la langue des "Blackfoot".

11.

Plan stratégique

Il a pour objet d'aider le GDP à définir ses objectifs. De façon plus précise, un plan stratégique bien conçu facilitera l'établissement des buts à long terme qui permettront au groupe de s'acquiescer plus efficacement de ses responsabilités. Pour élaborer un plan stratégique complet, le GDP devra :

- déterminer les besoins de la collectivité et y répondre;
- suivre l'évolution de ces besoins;
- affecter des ressources pour régler les questions prioritaires;
- procéder à un examen critique de son rendement grâce à des évaluations régulières de

Les politiques sont les principaux instruments qui permettent d'administrer un service de police. Elles doivent tenir compte des points suivants :

II. POLITIQUES ET PROCEDURES

- **Buts et objectifs** : Les priorités doivent être clairement énoncées; il faut en outre fixer des buts et des objectifs qui tracent le rôle que doit jouer la police.
- **Procédures de régie** : Un code de conduite, des politiques relatives aux conflits d'intérêts et à d'autres questions pertinentes doivent être établis afin que le GDP et le service de police puissent fonctionner en suivant les règles d'éthique.

- **Relations entre le GDP et les employés** : Il est indispensable d'établir des lignes directrices précisant les responsabilités du chef de police et des autres membres du service de police. Il faut établir une politique claire pour que tous les membres du service sachent ce que l'on attend d'eux.

La collectivité accepte plus volontiers la police lorsque des règles sont établies pour rendre le service de police et le GDP comptables devant la population.

a. **Elaboration de la politique**

Il incombe au GDP d'élaborer la politique. Il est absolument indispensable que celle-ci soit conçue dans le respect des besoins de la collectivité.

Deux points sont particulièrement importants : l'énoncé de mission et le plan stratégique. Tous deux facilitent l'établissement des objectifs en fonction desquels le service de police doit être régi, ainsi que l'orientation future de ses activités.

1. **Enoncé de mission**

L'énoncé de mission reflète les principes idéologiques qui devraient régir le service de police. Il est indispensable que la collectivité participe à l'élaboration de cet énoncé pour que le service de police assure le maintien de l'ordre à la lumière des principes auxquels elle croit. En conséquence, lorsqu'on élabore un énoncé de mission, il faut encourager la participation de la collectivité, du chef et du conseil ainsi que celle des membres du service de police lui-même. En

- s'assurer que le procès-verbal des réunions est préparé et distribué et veiller au suivi des mesures à prendre;
- assurer la liaison avec le chef de police;
- assurer la liaison avec le chef et le conseil;
- assurer la liaison avec les GDP et les services extérieurs à la collectivité;
- assister à des conférences et à des ateliers à titre de représentants de son organisation.

VII. MANDAT

La durée moyenne du mandat d'un membre d'un GDP est de deux à trois ans. Les membres du Conseil ont en général un mandat de deux ans qui coïncide avec la durée de leur charge électorale. Il est sage d'échelonner les nominations des membres du GDP afin d'assurer la continuité et la stabilité de cette organisation.

VIII. RENOUELEMENT DU MANDAT

Certains GDP limitent le nombre des renouvellements de mandat. Ceux-ci sont en général souples et établis en fonction de l'intérêt de la collectivité. Plus celle-ci s'intéresse à ces questions, plus il y a de chances que le nombre des renouvellements sera limité.

Le renouvellement du mandat des membres de la collectivité dépend du type de processus de nomination; il est indispensable que l'intéressé soit nommé à nouveau par le GDP ou qu'il soit réélu par la collectivité.

Le renouvellement du mandat des membres qui proviennent du conseil dépend naturellement de leur réélection et du désir du membre réélu ou du chef et du conseil de prolonger son mandat.

C. RÔLES ET DEVOIRS DES GROUPES DIRECTEURS DE LA POLICE DES PREMIÈRES NATIONS

I. APERÇU

Les GDP diffèrent par l'autorité plus ou moins grande qu'ils exercent sur les services de police. En règle générale, ils régissent le fonctionnement de leurs services de police dans les quatre (4) domaines principaux suivants :

1. ils élaborent les politiques et donnent des directives concernant les principes, les priorités et les objectifs des services de police;
2. ils sont responsables de l'emploi du chef de police, du sous-chef de police, des agents et du personnel civil;
3. ils préparent le budget;
4. ils établissent des mécanismes pour les plaintes du public et la discipline.

V. COMITÉS DE TRAVAIL

Pour bien faire son travail, une commission de police doit être au courant de ce qui se passe. La formation de comités de travail permet d'avoir recours à des personnes ayant les compétences appropriées. La commission de police conserve ainsi ses pouvoirs sans être obligée de les déléguer à des organismes extérieurs.

Lewis Staats
Ancien président
Six Nations Police Commission

La formation de comités de travail, composés en moyenne de deux ou trois membres du GDP, constitue un moyen idéal pour permettre à celui-ci de s'acquitter efficacement de ses nombreuses responsabilités.

En général, les comités doivent être chargés des questions suivantes :

- politiques
- finances
- recrutement
- plaintes (le cas échéant)
- discipline

Les comités spécialisés sont également utiles, car ils permettent aux groupes d'assumer un certain nombre de responsabilités et donc, de demeurer forts et bien informés.

VI. LE PRÉSIDENT (LA PRÉSIDENTE)

Habituellement, le président (ou la présidente) est élu à la majorité par les membres du groupe. Il a un certain nombre d'obligations. Il doit veiller à ce que toutes les réunions se déroulent dans le respect des principes démocratiques et que le GDP s'exprime comme entité.

Le président doit veiller à ce que les membres s'acquittent de leurs tâches de manière professionnelle. Lorsqu'une possibilité de conflit existe, il doit s'assurer que la situation est réglée immédiatement.

Le président est également responsable de la gestion d'ensemble de du GDP, il doit notamment :

- ouvrir toutes les séances;
- établir la date, l'heure et le lieu des réunions;
- établir l'ordre du jour de la réunion;
- s'assurer que l'horaire des réunions est respecté;

Il est important d'attirer des personnes conscientes, actives dans leur milieu, qui ont une bonne compréhension de ce qu'est un service de maintien de l'ordre adapté aux particularités culturelles d'une collectivité. Certains GPP publient des annonces dans le journal local, d'autres s'adressent au bureau du conseil de bande.

Voici les critères qui permettent de repérer les candidats valables :

• Une personne qui est respectée par la collectivité, c'est-à-dire une personne qui :

- affiche une moralité irréprochable;
- a un sens civique développé;
- est d'un contact facile;
- est membre de longue date de la collectivité;
- connaît bien la collectivité, sa culture et sa langue;
- joue un rôle actif et a des liens solidement établis avec les chefs de file;
- est consciente des valeurs et des préoccupations de la collectivité à laquelle elle appartient;
- n'a pas de casier judiciaire.

• Qualités personnelles. Il faut une personne qui :

- est capable de traiter les problèmes de manière rationnelle;
- est capable de travailler en groupe, comme membre d'une équipe;
- est réceptive aux idées nouvelles;
- s'exprime avec franchise.

• Expérience. Le candidat doit avoir :

- une connaissance générale des questions relatives au maintien de l'ordre;
- des connaissances de base appropriées dans le domaine de la justice;
- une connaissance générale des divers services sociaux et services de santé de la collectivité.

Méthode 2 : Elections

L'ensemble de la collectivité élit ceux de ses membres qui régiront les services de police.

IV. SÉLECTION DES MEMBRES

B. GROUPES DIRECTEURS DE LA POLICE DES PREMIÈRES NATIONS - STRUCTURE

I. APERÇU

Dans cette section, nous examinons la structure des groupes directeurs de la police (GDP) des Premières nations, notamment la taille du groupe et la méthode de sélection et de nomination des membres, ainsi que la durée de leur mandat et leur reconduction.

Une des responsabilités principales d'un GDP est de veiller à ce que les intérêts de la collectivité soient bien représentés, que la majorité des membres soient choisis dans celle-ci et reflètent sa composition (c.-à-d., les anciens, les jeunes, les femmes). La participation du conseil à ces structures est habituellement restreinte afin de réduire les risques d'ingérence politique. Cependant, comme ses membres sont des représentants élus de la population, une certaine participation du conseil permet d'établir des liens très utiles entre le GDP et le conseil de bande.

II. TAILLE DES GROUPES DIRECTEURS DE LA POLICE DES PREMIÈRES NATIONS

La taille des GDP des Premières nations varie d'un service de police à l'autre; ils comprennent, au minimum, trois (3) membres et au maximum, dix (10) membres. En règle générale, le groupe doit être suffisamment important pour représenter tous les éléments de la collectivité sans que sa taille le rende impossible à gérer.

III. NOMINATION DES MEMBRES

Il y a deux méthodes de nomination des membres.

Méthode 1 : Par le chef et par le conseil

Selon la méthode la plus courante, les membres sont nommés par le chef et par le conseil. Les deux processus les plus fréquemment utilisés sont les suivants :

1. Le chef et le conseil choisissent les candidats et ceux-ci sont approuvés par le GDP;
2. Les membres sont nommés par le chef et par le conseil après désignation par le GDP.

La présélection des candidats est habituellement fondée sur leur expérience, leur niveau d'instruction et l'absence d'un casier judiciaire. Une fois ce processus terminé, le candidat passe habituellement une entrevue officielle avant que sa nomination soit recommandée au chef et au conseil.

A. INTRODUCTION

Au cours des dix dernières années, de nombreuses collectivités des Premières nations ont monté leurs propres corps de police, voulant mettre en place un service plus efficace et plus professionnel, qui tienne compte de leurs réalités culturelles.

Les Premières nations ont également dû mettre sur pied des groupes qui chapeautent leurs services de police et confier à ces organisations la tâche de surveiller les services de maintien de l'ordre et de s'assurer que ceux-ci rendent compte de leurs activités devant les collectivités qu'ils servent.

Pour beaucoup de ces collectivités, le défi a été de mettre en place une structure capable de maintenir un équilibre entre des responsabilités contradictoires : obtenir une représentation valable de la collectivité et garantir une gestion compétente du service de police. Il fallait assurer un maintien efficace de l'ordre tout en tenant compte des particularités culturelles et sociales de la collectivité.

Lorsqu'ils ont été mis sur pied, de nombreux groupes directeurs de la police (GDP) des Premières nations avaient une expérience extrêmement limitée dans le domaine; ils ignoraient ce qu'était leur rôle et ce que l'on attendait d'eux. Les nouveaux membres avaient accès à peu de formation. Ils ont donc fait de leur mieux; ils se sont inspirés de l'expérience acquise par les autres GDP et ils ont procédé par tâtonnement.

Le présent manuel a pour objet d'aider chacun à définir son rôle et ses responsabilités en fournissant des informations tirées de l'expérience de groupes existants.

Les auteurs du document ont eu des entretiens avec dix-sept (17) personnes-clés bien informées sur la création et le fonctionnement de GDP des Premières nations : douze (12) membres de GDP et cinq (5) chefs de police. Ils ont également consulté plusieurs représentants régionaux du Solliciteur général du Canada et examiné des documents pertinents, notamment des ouvrages de recherche et des accords tripartites existants.

Les auteurs remercient tout particulièrement les GDP qui ont participé à ce projet :

- Akwesasne Mohawk Police Commission
- Anishnabek Police Services Board
- Blood Tribe Police Commission
- Dakota Ojibway Tribal Police Commission
- Kitchigan Zibi Anishnabeg Police Committee
- Nishnawbe-Aski Police Services Board
- Siksika Nation Police Commission
- Six Nations Police Commission
- Stl'at'imx Nation Tribal Police Board
- Wkwemikong Police Services Board

TABLE DES MATIÈRES

1	A.	INTRODUCTION
2	B.	GROUPES DIRECTEURS DE LA POLICE DES PREMIÈRES NATIONS -
2		STRUCTURE
2		I. APERÇU
2		II. TAILLE DES GROUPES DIRECTEURS DE LA POLICE DES
2		PREMIÈRES NATIONS
3		III. NOMINATION DES MEMBRES
4		IV. SÉLECTION DES MEMBRES
4		V. COMITÉS DE TRAVAIL
4		VI. LE PRÉSIDENT (LA PRÉSIDENTE)
5		VII. MANDAT
5		VIII. RENOUVELLEMENT DU MANDAT
5	C.	RÔLES ET DEVOIRS DES GROUPES DIRECTEURS DE LA POLICE DES
5		PREMIÈRES NATIONS
5		I. APERÇU
6		II. POLITIQUES ET PROCÉDURES
10		III. RELATIONS DE TRAVAIL
13		IV. BUDGET
13		V. PLAINTES ET MESURES DISCIPLINAIRES
16		VI. FORMATION
18	D.	PROCÉDURES OPÉRATIONNELLE
19		I. APERÇU
19		II. RÉUNIONS
19		III. INFORMATION DU PUBLIC
19		IV. REDDITION DE COMPTES PAR LE GROUPE DIRECTEUR DE LA
19		POLICE
21		V. NON-POLITISATION
21	E.	DÉFINITION ET SATISFACTION DES BESOINS DE LA
21		COLLECTIVITÉ
21		I. APERÇU
22		II. ÉLABORATION DE STRATÉGIES DE PRÉVENTION DU CRIME
23		III. APPROCHES ADAPTÉES AUX PREMIÈRES NATIONS
23		IV. MÉTHODES D'ÉVALUATION DES BESOINS DE LA
23		COLLECTIVITÉ
26	F.	CONCLUSION

Lauren Saunders

GROUPES DIRECTEURS DE LA
POLICE DES PREMIÈRES NATIONS
OPÉRATIONS ET PROCÉDURES :
MANUEL PRATIQUE

NO. 1995-10

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne correspondent pas nécessairement aux vues du ministère du Solliciteur général du Canada.

Cat: JS4-1/1995-10
ISBN: 0-662-62140-9





Série sur les
services policiers
autochtones

GROUPES DIRECTEURS DE LA
POLICE DES PREMIÈRES NATIONS
OPÉRATIONS ET PROCÉDURES :
MANUEL PRATIQUE
NO. 1995-10

Rapport
pour spécialistes